

Racines Conservatrices, Branches Résilientes : Exploration de l'Impact du Conservatisme sur la Résilience des Entreprises Familiales

Conservative Roots, Resilient Branches: Exploring the Impact of Conservatism on Family Business Resilience

NIDAAZZI Hamza

Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Marrakech

Université Cadi Ayyad

Laboratoire des Études Interdisciplinaires de Recherche et d'étude en Management et Droit de l'entreprise

Maroc

nidazi.hamza@gmail.com

HOURMATALLAH Hind

Enseignante chercheuse

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Marrakech

Université Cadi Ayyad

Laboratoire des Études Interdisciplinaires de Recherche et d'étude en Management et Droit de l'entreprise

Maroc

hindhourmatallah@gmail.com

Date de soumission : 07/10/2023

Date d'acceptation : 30/10/2023

Pour citer cet article :

NIDAAZZI H. & HOURMATALLAH H. (2023) «Racines Conservatrices, Branches Résilientes : Exploration de l'Impact du Conservatisme sur la Résilience des Entreprises Familiales», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 613 - 634

Résumé

Ce papier porte sur la résilience des entreprises familiales en temps de crise, un sujet d'une grande importance théorique et pratique. La recherche a montré que les entreprises familiales, souvent caractérisées comme conservatrices, démontrent une meilleure capacité à résister et à surmonter les vicissitudes du marché en temps de crise. Le présent article vise à examiner la relation entre le conservatisme et la résilience des entreprises familiales marocaines. Nous avons mené une étude qualitative à visée exploratoire auprès de deux groupes familiaux marocains par le biais d'entretiens semi-directifs administrés auprès des fondateurs et des dirigeants, dans le cadre d'une étude de cas multiples. Les résultats ont révélé trois dimensions clés qui contribuent à la résilience des entreprises familiales pendant les périodes de crise : la richesse socioémotionnelle, l'agilité organisationnelle et la stabilité financière. L'étude a mis en lumière l'importance des valeurs conservatrices des structures familiales dans la construction d'une entreprise résiliente.

Mots clés : Résilience ; Entreprises familiales ; Crise ; Conservatisme ; Stabilité financière

Abstract

This article discusses the resilience of family businesses in times of crisis, a topic of great theoretical and practical importance. Research has shown that family businesses, often characterized as conservative, demonstrate a better ability to withstand and overcome market uncertainties during times of crisis. This article aims to examine the relationship between conservatism and the resilience of Moroccan family businesses. We conducted a qualitative exploratory study with two Moroccan family groups through semi-structured interviews with founders and leaders as part of a multiple case study. The results revealed three key dimensions that contribute to the resilience of family businesses during periods of crisis: socioemotional wealth, organizational agility, and financial stability. The study highlighted the importance of conservative values within family structures in building a resilient business.

Keywords: Resilience; Family Businesses; Crisis; Conservatism; Financial Stability

Introduction

La résilience des entreprises familiales en période de crise est un sujet d'une grande importance, tant d'un point de vue théorique que pratique. Conformément au rapport « *Le risque d'entreprise est de retour* » de l'assureur mondial Allianz Trade (2022), le taux de faillite des entreprises au Maroc est estimé à + 44 % entre 2019 et 2023, ce qui traduit une hausse significative. À cet égard, et dans l'environnement actuel, qui subit des changements rapides et imprédictibles, la capacité à résister et à surmonter les tribulations du marché s'avère vitale pour la survie et le succès de tous types d'organisations.

Plusieurs recherches ont démontré que les entreprises familiales souvent conservatrices font preuve d'une meilleure résilience face aux crises (De Ciantis & Lansberg, 2020 ; Costa, 2022 ; Eckey & Memmel, 2022 ; Le Breton-Miller & Miller, 2022). Leurs caractéristiques uniques, dérivées de leurs liens familiaux, et de la structure conservatrice de leur capital, leur confèrent un avantage distinct sur leurs homologues non familiales. En réalité, le conservatisme n'a jamais été un obstacle dans le monde de l'entreprise. Il est fondé sur des valeurs, et ces mêmes valeurs qui combinent et solidifient à la fois les relations familiales et professionnelles servent à créer une capacité de résilience inaltérable dans cette catégorie d'entreprises (Nidaazzi & Hourmat Allah, 2019). En effet, la résilience des entreprises familiales a des implications non seulement sur le niveau organisationnel, mais aussi sur l'économie au sens large et spécialement dans un pays comme le Maroc où elles représentent 95 % du tissu économique nationale (Korichi & mdaghri, 2018). Les entreprises familiales contribuent de manière significative à la création d'emplois et à la croissance économique, ce qui fait que la continuité de leur succès est vitale pour la santé globale de l'économie marocaine.

L'objectif de ce papier consiste à analyser la jonction qui existe entre le conservatisme et la capacité de résilience des entreprises familiales marocaines et répondant à la question suivante : « Comment le conservatisme impacte-t-il la résilience des entreprises familiales ? » En suivant une méthodologie qualitative à visée exploratoire et une méthode de cas multiple, cette voie de recherche nous a fourni des perspectives sur les mécanismes sous-jacents qui contribuent à la résilience des organisations. D'ailleurs, en comprenant les facteurs qui motivent le comportement conservateur des entreprises familiales, tous types d'organisations peuvent adopter de meilleures pratiques et améliorer leur propres stabilité et succès à long terme.

Afin de relancer le débat sur la capacité de résilience des entreprises familiales marocaine, ce papier tente, dans un premier lieu, de présenter le cadre théorique de la recherche. L'objectif est de mieux comprendre la façon dont la posture conservatrice impacte le comportement résilient de ces entités familiales. Dans un deuxième lieu, nous présenterons la méthodologie que nous avons adoptée. En effet, nous avons mené une étude qualitative exploratoire par l'administration des entretiens semi-directifs dans deux entreprises familiales marocaines, ce qui a permis d'obtenir une compréhension des facteurs qui peuvent à la fois entraver et faciliter une gestion de crise efficace, en fonction des caractéristiques spécifiques de l'entreprise familiale et de la nature de la crise. Enfin, nous proposons d'apporter un regard sur les implications du conservatisme sur la capacité de résilience des entreprises familiales tout en présentant et discutant les résultats de l'étude. L'enquête empirique menée a examiné le construit du conservatisme sous le prisme de ses différentes dimensions et leur contribution à une meilleure résilience des entreprises familiales en période de crise.

1. Background Théorique

Le conservatisme organisationnel dans les entreprises familiales fait référence à une tendance à maintenir le *statu quo*, à résister au changement et à éviter la prise de risque. Bien que cette approche puisse sembler excessivement prudente, elle peut avoir un impact positif sur la richesse socioémotionnelle (SEW), l'agilité organisationnelle et la stabilité financière dans les entreprises familiales, en particulier en temps de crise.

1.1. La richesse socioémotionnelle

La richesse socioémotionnelle est un concept complexe qui englobe les aspects non financiers d'une entreprise familiale, tels que l'attachement émotionnel, l'identité et l'héritage, ainsi que la réputation de l'entreprise au sein de la communauté (Gómez-Mejía, et al., 2007). Cette richesse socioémotionnelle est vitale pour le succès et la pérennité de l'entreprise familiale, en particulier dans un environnement économique de plus en plus volatile et incertain (El Hadri, 2017).

Dans ce contexte, le conservatisme organisationnel peut jouer un rôle important en renforçant la richesse socioémotionnelle. En effet, les entreprises familiales sont uniques dans leur capacité à tirer parti de cette richesse pour créer des avantages concurrentiels difficiles à reproduire pour les entreprises non familiales (Chrisman, et al., 2005). Cependant, s'il existe des preuves que les entreprises familiales sont plus performantes que les entreprises non

familiales dans certains contextes, la relation entre la richesse socioémotionnelle et la performance de l'entreprise reste complexe et dépendante du contexte (Miller, et al., 2007). Celles qui adoptent une approche plus conservatrice ont tendance à maintenir leur stabilité, ce qui renforce l'esprit d'entreprise et la cohésion familiale. De plus, le conservatisme organisationnel aide les entreprises familiales à surmonter les crises plus efficacement, en leur permettant de disposer de plus de ressources et de réserves pour résister aux chocs du marché.

En outre, le conservatisme organisationnel peut également favoriser la confiance et la coopération entre les membres de la famille, en créant un sentiment de responsabilité et de prudence dans la gestion de l'entreprise. Pour Habbershon et Williams (1999), les entreprises familiales qui privilégient la richesse socioémotionnelle à la performance financière peuvent être plus résistantes en temps de crise en raison de leur fort sentiment d'identité et d'engagement envers l'entreprise. En favorisant un sentiment de cohésion familiale et d'engagement envers l'entreprise, le conservatisme organisationnel peut renforcer la richesse socioémotionnelle de l'entreprise familiale.

Bien que le conservatisme organisationnel puisse sembler à première vue contre-intuitif dans un environnement commercial en constante évolution, il peut avoir des effets positifs importants sur l'équité sociale dans les entreprises familiales. La recherche a montré que les entreprises familiales ayant des niveaux plus élevés de richesse socioémotionnelle sont plus susceptibles d'adopter une approche proactive de la gestion de crise et de s'engager dans des activités telles que la planification stratégique et l'évaluation des risques (Zellweger, et al., 2012). En permettant aux entreprises familiales de maintenir leur continuité, le conservatisme organisationnel peut renforcer leur résilience et leur capacité à surmonter les défis économiques et financiers. En guise de cette réflexion, nous pouvons avancer notre première proposition.

P1 : Le conservatisme aurait un impact positif sur la richesse socioémotionnelle en temps de crise.

1.2. L'agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle désigne la capacité d'une entreprise à répondre rapidement et efficacement aux changements dans l'environnement commercial (Teece, 2018). Les organisations agiles se caractérisent par un degré élevé de flexibilité, d'adaptabilité et d'innovation, ce qui leur permet de garder une longueur d'avance sur la concurrence et de capitaliser sur les opportunités émergentes (Eisenhardt & Sull, 2001). La recherche a montré

que les entreprises ayant des niveaux plus élevés d'agilité organisationnelle sont plus susceptibles d'obtenir une performance financière supérieure et un succès à long terme (Doz & Kosonen, 2010). L'agilité organisationnelle ne consiste pas seulement à être rapide ou flexible, il s'agit d'avoir un état d'esprit stratégique qui permet aux entreprises d'anticiper les changements dans l'environnement commercial et d'y répondre de manière proactive (Helfat & Peteraf, 2015).

Dans le contexte des entreprises familiales, le conservatisme organisationnel peut s'avérer avantageux en leur conférant une agilité organisationnelle et une résistance accrue en période de crise. En effet, l'adhésion aux traditions et aux valeurs familiales, qui sont des éléments cruciaux de l'identité des entreprises familiales, procure un sentiment de stabilité et de continuité, permettant ainsi de faire face aux périodes d'incertitude. De surcroît, les entreprises familiales, ayant une vision à long terme, peuvent limiter les risques inutiles par une approche conservatrice et prudente pour préserver leur durabilité et leur résilience. La recherche a montré que les entreprises familiales ayant des niveaux plus élevés d'agilité organisationnelle sont plus susceptibles de traverser avec succès les périodes de transition et de changement, telles que la succession des dirigeants ou la perturbation de l'industrie. (De Massis, et al., 2013).

Il est à souligner que le conservatisme organisationnel n'implique pas nécessairement une aversion pour le changement ou une inflexibilité. Bien au contraire, le conservatisme organisationnel peut promouvoir une agilité organisationnelle en suscitant une approche stratégique réfléchie par rapport aux décisions à prendre. Par exemple, en optant pour une adoption sélective des nouvelles technologies ou des pratiques, les entreprises familiales peuvent éviter des erreurs coûteuses et maintenir leur avantage concurrentiel. En effet, Chua et al. (2015) soutiennent que pour parvenir à l'agilité organisationnelle, les entreprises familiales doivent être disposées à embrasser le changement et à investir dans de nouvelles technologies et de nouveaux processus qui leur permettent de répondre rapidement aux évolutions du marché.

Par ailleurs, les entreprises familiales qui adoptent une approche conservatrice peuvent se prévaloir d'une planification stratégique plus pointue et investir dans des initiatives à long terme qui renforceront leur agilité et leur résilience. De telles initiatives incluent la recherche et le développement, la formation des employés, ainsi que diverses autres initiatives susceptibles d'améliorer leur compétitivité et leur aptitude à s'adapter face à l'incertitude et au changement. En effet, l'agilité organisationnelle est particulièrement importante pour les

entreprises familiales, qui sont confrontées à des défis uniques liés à la planification de la succession, à la dynamique familiale et à la préservation de la richesse socioémotionnelle (Zahra, et al., 2014). Il en résulte que nous sommes en mesure de formuler notre deuxième proposition.

P2 : le conservatisme dans les entreprises familiales conduirait à une agilité organisationnelle en temps de crise.

1.3. La stabilité financière

Il convient de souligner que l'approche conservatrice de la gestion est largement adoptée par les entreprises familiales. En effet, dans ces entreprises, la préservation de la richesse et la poursuite de l'activité pour les générations futures sont considérées comme des priorités absolues. En plus du capital social, les entreprises familiales ont besoin de ressources financières importantes pour résister aux chocs. Dans ce contexte, le capital financier familial agit comme une garantie dans les situations de crise et permet à l'entreprise de supporter les pertes, même si elle doit réduire ou cesser ses activités (Danes, et al., 2009). En conséquence, le conservatisme organisationnel peut avoir un impact très bénéfique sur la stabilité financière des entreprises familiales, les rendant plus résistantes en temps de crise.

L'un des principaux avantages du conservatisme organisationnel dans les entreprises familiales est sa capacité à atténuer les risques financiers. En effet, les entreprises familiales qui donnent la priorité à la gestion des risques et à la planification des mesures d'urgence sont plus susceptibles de maintenir leur stabilité financière en période de crise en anticipant les menaces potentielles et en prenant des mesures proactives pour les atténuer (Chua, et al., 2012). En optant pour une approche prudente en matière de prise de décision, les entreprises familiales peuvent éviter de se surcharger financièrement et de s'endetter excessivement. Ainsi, elles peuvent prévenir les crises financières, telles que la faillite ou l'insolvabilité, qui peuvent s'avérer particulièrement préjudiciables aux entreprises familiales en raison des liens personnels et émotionnels qui unissent souvent les membres de la famille à l'entreprise. En outre, le conservatisme organisationnel peut aider les entreprises familiales à maintenir une situation financière stable à long terme. En période de crise, les entreprises familiales peuvent être plus susceptibles de s'appuyer sur des sources internes de financement, telles que les bénéfices non distribués ou le capital familial, ce qui peut les aider à maintenir la stabilité financière et à éviter l'endettement externe (Zahra, et al., 2014). En effet, la recherche a montré que les entreprises familiales ayant des niveaux plus élevés de marge de manœuvre

financière sont plus susceptibles de survivre aux ralentissements économiques et de sortir renforcer des crises en raison de leur capacité à investir dans de nouvelles opportunités et à surmonter les pertes à court terme (Le Breton-Miller & Miller, 2015). En évitant de prendre des risques excessifs et en donnant la priorité à la stabilité financière, les entreprises familiales se dotent d'une base financière solide, capable de soutenir l'entreprise dans les moments difficiles. Cette approche peut contribuer à assurer la longévité de l'entreprise et sa capacité à faire face aux ralentissements économiques, aux fluctuations du marché et à d'autres défis.

Le conservatisme organisationnel peut également favoriser une culture de la discipline et de la prudence dans les entreprises familiales. Pour Gómez-Mejía et al. (2007), les entreprises familiales qui appliquent des politiques financières prudentes et privilégient la viabilité à long terme plutôt que les gains à court terme peuvent être mieux équipées pour faire face aux crises économiques. En soulignant l'importance d'une prise de décision prudente et d'une bonne gestion des risques, les entreprises familiales cultivent un sens des responsabilités parmi les membres de la famille et les employés. Cette approche peut contribuer à promouvoir la bonne gouvernance et la bonne gestion financière, qui sont des facteurs essentiels pour assurer le succès à long terme des entreprises familiales.

Enfin, le conservatisme organisationnel peut aider les entreprises familiales à se forger une réputation de stabilité financière et de fiabilité. De plus, la structure de propriété et les mécanismes de gouvernance uniques des entreprises familiales peuvent les aider à maintenir la stabilité financière pendant les crises en leur permettant de prendre des décisions rapides et de répondre avec souplesse à l'évolution des conditions du marché (De Massis, et al., 2015). En adoptant une approche engagée en faveur d'une gestion prudente et responsable, les entreprises familiales peuvent gagner la confiance des clients, des fournisseurs, des investisseurs et des autres parties prenantes. Elles peuvent ainsi attirer et fidéliser des clients, même en période de crise, alors que d'autres entreprises peuvent rencontrer des difficultés pour survivre. Tenant compte de ces composantes, nous pouvons émettre notre troisième proposition.

P3 : Le conservatisme induirait une stabilité financière en temps de crise.

2. Méthodologie et Méthodes

Notre étude qualitative par le biais du guide d'entretien semi-directif explore la posture conservatrice dans le contexte de deux entreprises familiales incorporées dans deux groupes

familiaux, respectant les critères de représentativité théorique, de la diversité et de l'équilibre (Yin, 1994), de potentiel de découverte et de prise en compte de l'objectif de recherche (Hlady-Rispal, 2015). Concernant la représentativité théorique, il a été important de spécifier les critères de définition¹ de l'entreprise familiale pour atteinte de l'homogénéité des cas. En effet, déterminer s'il existe un impact du conservatisme sur les décisions dans l'entreprise familiale nécessiterait que la famille détienne la totalité du capital de l'entreprise et que ses membres interagissent avec l'entreprise et donc qu'ils soient actifs dans la gestion de cette dernière.

2.1. L'échantillon

Donc, nous avons opté pour l'étude de cas multiples et nous avons ciblé des entreprises qui opèrent dans différents secteurs d'activité, tailles, dates de création, générations et localisation géographique afin notamment d'avoir une vue globale sur le construit au sein des entreprises (voir le tableau n°1).

Tableau N°1 : Caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative exploratoire

<i>Cas</i>	<i>Secteur d'activité</i>	<i>Activités</i>	<i>Localisation géographique</i>	<i>Date de création</i>	<i>Structure de capital</i>	<i>Succession</i>	<i>Dirigeants membres de la famille</i>
1	Tourisme	Hôtellerie Artisanat Antiquité	Marrakech	1953	100 % familiale	1 ^{re} succession réalisée en 1999 et la 2 ^e est en préparation	8
2	Industrie	Produit en plastique Textile Immobilier Chimie Horticulture	Marrakech Casablanca Agadir	1980	100 % familiale	1 ^{re} succession réalisée en 1991 et la 2 ^e est en préparation	3

Source : les auteurs.

Ainsi, nous avons essayé de respecter un strict équilibre entre les cas, c.-à-d. que chacun des profils des entreprises est unique, et pris ensemble offre une variété équilibrée de situations différentes. Pour la découverte, les cas choisis étaient riches en données sur le phénomène du conservatisme organisationnel et les participants étaient ouverts pour le discuter en profondeur.

¹ Une entreprise familiale est une entreprise détenue par une famille et gérée par les membres de la même famille.

2.2. La collecte

Le guide d'entretien semi-directif a été adressé aux membres de la famille dirigeante impliqués dans la gestion de l'entreprise familiale (Fondateurs et directeurs), la durée totale des interviews été 2 h 44 min 30 s, la durée moyenne des interviews est 50 min. Ce choix se justifie en raison du type d'information visé. Certains thèmes portent sur la croyance et l'attitude du chef lui-même et d'autres concernent les employés et le fonctionnement de l'entreprise. En ce sens, le chef ou le propriétaire de l'entreprise a été identifié comme étant le mieux indiqué pour fournir ces informations. À l'issue de chaque entretien effectué, quelques modifications mineures ont été apportées à la trame du guide d'entretien. Les questions ont été compris par tous et de la même manière, quelques informations supplémentaires ont été suggérées afin d'améliorer la compréhension et nous les avons ajoutés au niveau des *Précisions/Relances*.

2.3. L'analyse

Les interviews ont été retranscrits et encodés, puis analysés à l'aide de la méthode d'analyse de contenu. Cette méthode implique l'examen d'un ensemble de textes en fonction des sujets préétablis ou identifiés pendant la lecture. Les thèmes ont été principalement basés sur les propositions principales avancées dans la partie théorique et étudiés en utilisant une analyse intra et inter cas.

3. Résultats et discussion

Dans cette partie, nous apportons des éléments de réponse suivant les propositions, axées principalement autour de trois grands axes : la richesse socioémotionnelle, l'agilité organisationnelle et la stabilité financière.

3.1. Le cas n° 1

La pandémie de COVID-19 a causé des impacts dévastateurs sur les entreprises de tous les secteurs et de toutes les tailles. Dans ce contexte chaotique, le secteur hôtelier a été gravement touché, surtout dans une ville qui représente 84 % de l'offre touristique de la région et qui représente également 20 % de la capacité hôtelière nationale², certaines entreprises étant contraintes de fermer leurs portes, de réduire leur personnel ou même de cesser leur activité.

² Selon le rapport du Conseil régional du tourisme de Marrakech présenté par la MAP en 2018.

Malgré cette période d'adversité, quelques hôtels familiaux ont pu relever le défi et surmonter les obstacles pour émerger plus fort que jamais. L'un de ces établissements, le « cas 1 », a su faire preuve d'une résilience remarquable durant cette période inédite.

Le groupe familial du « Cas 1 » a commencé comme une petite entreprise artisanale à Marrakech en 1953, fondée par le grand-père du président actuel. Après avoir créé une deuxième entreprise en 1972 pour étendre leur audience, le patriarche a investi dans l'éducation de ses enfants, y compris le président actuel qui a assumé la gestion de l'entreprise familiale en 1999. Malgré une entreprise endettée et épuisée, les frères ont décidé de ne pas abandonner l'héritage familial et ont réussi à développer leur entreprise grâce à la perspicacité et l'intelligence du président. *« On l'a vécu, puisqu'on ne le voyait pas souvent, il travaillait acharnement pour gérer le business » dit le directeur général de l'hôtel et neveu du président. [Entretien 2, 00:09:22 — 00:09:43].* Le groupe familial compte maintenant quatre entreprises, plus de 20 employés chacun, et a diversifié ses activités en acquérant un hôtel, une galerie d'antiquités, des petites structures dans la Medina et les grandes surfaces de Marrakech, et même un parking digitalisé. Avec plus de 300 employés, le groupe familial est actuellement en train de construire un nouvel hôtel 5 étoiles. Le discours énoncé par le PDG détient une importance capitale en ce qui concerne les valeurs et la vision de l'entreprise, dont la genèse remonte aux racines familiales du fondateur et se transmet de manière homogène à travers tous les employés : *« Oui globalement, les valeurs fondamentales et les visions sont partagées par tous les membres de la famille [...] aussi tous les collaborateurs [...] Même dans le recrutement, on est à cheval sur la question des valeurs de l'entreprise et nous essayons de prendre des profils qui ont et qui pourraient adopter les mêmes valeurs. » [Entretien 1, 00:25:14 — 00:26:03].* Ce discours met en lumière l'importance stratégique des valeurs, lesquelles constituent l'identité fondamentale et la clef de voûte du succès de l'entreprise. Toutefois, il est à noter que dans certains secteurs, la contradiction peut être élevée entre les valeurs de l'entreprise et l'adaptation aux changements commerciaux, notamment dans le contexte pandémique engendré par la COVID-19.

Chargé d'un ancrage émotionnel fort, le discours du directeur souligne la profondeur des valeurs de l'entreprise dans sa culture, communément partagées par tous les employés et même intériorisées de manière innée. En effet, il insiste sur l'importance de la prise de décision basée sur les valeurs, même si elle n'est pas toujours rentable à court terme. En concentrant l'attention sur les valeurs communes, il ancre les choix et les actions de l'entreprise dans une dimension plus profonde que le gain financier, ce qui pourrait engendrer

chez les employés un sentiment d'engagement : *« Notre mode d'organisation est plutôt traditionnel qu'expérimental, ça veut dire, ils n'ont rien à voir le dedans [...] C'est comme un père de la famille, les membres de la famille ne lui demandent pas ce qu'il fait [...] On protège notre famille on protège notre culture et c'est notre but d'arriver au bon point et on va laisser aux enfants un grand business bien bâti et on espère qu'ils vont aussi garder le même système. »* [Entretien 2, 00:33:55 — 00:36:01].

L'agilité organisationnelle constitue également un élément crucial, car le PDG reconnaît que l'entreprise pourrait être contrainte de prendre des décisions incompatibles avec ses valeurs pour s'adapter aux changements commerciaux : *« [...] S'il n'adhère pas à la vision du groupe et aux valeurs du groupe, il ne va même pas rentrer, peu importe ses diplômes, sa capacité, sa technicité [...] »* [Entretien 1, 00:38:26 — 00:38:41]. Pour illustrer un exemple de l'impact du conservatisme, malgré la pandémie, la famille n'ont pas changé leur avis par rapport à la vente de l'alcool : *« Je vois comme exemple, et on est en temps de crise, si on avait la possibilité de demander la licence d'alcool dans notre hôtel nous pouvons essayer de combler le manque a gagné et essayer de développer ce côté-là, cependant, cela ne correspond pas à l'éthique du patron »* [Entretien 1, 01:03:02 — 01:03:15].

Pour la stabilité financière, surtout en période de crise comme celle engendrée par la pandémie de COVID-19. Le PDG souligne l'importance de maximiser les profits, mais non pas aux dépens de l'identité et des valeurs de l'entreprise. Il concède que l'entreprise pourrait être amenée à prendre des décisions difficiles pour maintenir sa stabilité financière, mais il tient à préciser que ces choix doivent être pris en tenant compte des valeurs et de la raison d'être de l'entreprise. En mettant l'accent sur la primauté de la stabilité financière et en prenant des décisions basées sur des valeurs, le PDG contribue à placer l'entreprise dans une position de force face à la pandémie de COVID-19 et à d'autres défis commerciaux : *« L'idée de base est l'autofinancement parce que le métier de base a permis de très grandes valeurs ajoutées. Et lui permet d'avoir une trésorerie assez fournie. On sait que l'endettement fourni plusieurs avantages au niveau des instruments financiers, mais nous puisque seul le patron a la commande des décisions financières chez nous notre patron privilégie l'autofinancement alors lui il le justifie par le disponible doit d'abord être épuisé avant de recourir à d'autres moyens. »* [Entretien 1, 01:07:11 — 01:08:25]. En effet, l'entreprise familiale disposait en effet d'une trésorerie importante avant l'avènement de la pandémie, qui s'est avérée être un élément vital dans le contexte d'incertitude. Grâce à cet atout, l'hôtel a pu investir dans des ressources pour s'adapter aux mutations de l'environnement, en mettant notamment en place

des protocoles stricts de santé et de sécurité pour garantir la protection de sa clientèle et de son personnel. De plus, il a misé sur des campagnes de marketing pour promouvoir les séjours locaux, suivant ainsi la tendance croissante des voyageurs à privilégier les destinations locales plutôt qu'internationales.

Contrairement à de nombreuses autres entreprises qui ont souffert des effets de la pandémie, l'hôtel en question est resté ouvert et s'est focalisé sur le tourisme interne, ce qui lui a permis de générer des recettes et de soutenir le reste du groupe. Cette réussite témoigne de l'importance d'un portefeuille d'activités diversifié et démontre comment la résilience d'une entreprise peut avoir un impact positif sur l'ensemble de son groupe. Par ailleurs, l'hôtel familial a maintenu un engagement inébranlable envers la communauté durant la pandémie. Il a notamment mis ses installations à disposition de l'État pour accueillir des médecins pendant les premiers trois mois de la pandémie, démontrant ainsi sa volonté d'aider la communauté dans une période difficile et renforçant sa pertinence alors que le tourisme était en berne.

En conclusion, ce groupe familial a su faire preuve d'une résilience hors du commun durant la pandémie de COVID-19 en mettant en relief l'importance de l'ancrage émotionnel et de la flexibilité décisionnelle, en tirant parti de sa trésorerie élevée, en mettant l'accent sur le tourisme local et en faisant preuve d'un engagement envers la communauté. Ceci a été réalisé en accordant la priorité à la prise de décisions basées sur des valeurs, tout en faisant preuve de souplesse et d'adaptabilité face à l'évolution des circonstances.

La capacité du groupe familiale à s'adapter rapidement aux changements de l'environnement et à maintenir une communication étroite avec ses clients et sa communauté lui a permis de sortir renforcé de cette crise. Son histoire est une source d'inspiration pour les entreprises du secteur hôtelier et de l'artisanat marocains, mais également pour toutes les entreprises qui aspirent à être résilientes face à l'adversité.

3.2. Le cas n° 2

Le « Cas 2 » est une entreprise familiale qui produit des dispositifs médicaux, tels que des masques de protection et chirurgicaux. Elle est incorporée dans un groupe familial de deuxième et troisième génération. La première entreprise du groupe a été fondée par le grand-père qui avait commencé son activité en produisant des cordages à la main. Sous la direction du fils du fondateur, l'entreprise s'est diversifiée dans la production de ficelles, sacs en plastique et agriculture sous serre, devenant le leader de cette activité au Maroc en 2013. Le dirigeant actuel, fils du président, a choisi d'intégrer le groupe familial après avoir travaillé

dans le domaine boursier au Canada. Avec la crise sanitaire mondiale, le groupe a créé l'entreprise « Cas 2 » en 2020, avec le fils nommé vice-président finance et IT et la sœur vice-présidente recherche et développement. Ce dernier a également entamé une joint-venture avec un géant français spécialisé dans la chimie des adjuvants dans le secteur de la construction et du bâtiment à Casablanca.

Le discours du directeur met en évidence l'importance de la richesse socioémotionnelle dans le développement de son organisation, en mettant l'accent sur la nécessité d'établir des relations humaines solides avec ses employés et de fournir des opportunités significatives à la communauté locale. En effet, son discours donne une grande importance aux valeurs : *« les valeurs de ma famille sont perméables à mon quotidien, elles sont là avec moi tous les jours [...] »* [Entretien 3, 00:07:34 — 00:07:50], au partage de la vision dans le groupe familiale : *« La vision est la même, on veut tout aller vers une production ou un produit de qualité et à la limite de la perfection. Le plus parfait qu'on peut faire dans tous les projets qu'on touche. Ça, c'est une vision qui est commune et qui a été portée par mon père [...] Mais la stratégie, ça diffère, c'est normal, chacun a son point de vue [...] »* [Entretien 3, 00:10:27 — 00:11:06], à l'intérêt collectif de la famille : *« [...] Quand tu es dans un groupe familial, si tu ne mets pas les intérêts de la famille avant tout, ton intérêt personnel ne peut pas marcher. Alors, moi j'ai mon père qui était aussi dans un groupe familial avec mon grand-père et ses frères, certaines de ces personnes on peut être mis leurs intérêts personnels avant l'intérêt familial a fait que maintenant cette entreprise n'existe plus, mais s'ils sont restés ensemble je pense qu'ils pourraient aller plus loin [...] »* [Entretien 3, 00:12:23 — 00:13:30], et à la protection de l'identité : *« [...] On est une famille très soudée avec une identité que nous avons construite [...] Mon père adore la perfection et ce qui fait notre réputation dans le marché. »* [Entretien 3, 00:15:31 — 00:16:11]. Il exprime également sa vive préoccupation pour le bien-être de ses 100 employés et prend la décision de ne pas interrompre les investissements pour éviter de les laisser sans emploi : *« nous ne voulons pas les dire de rentrer chez eux »* [Entretien 3, 00:22:23 — 00:22:30]. Par ailleurs, la stratégie de recrutement de l'entreprise se concentre sur l'embauche de jeunes talents issus de la communauté locale, ce qui crée un sentiment de cohésion et de valeurs partagées entre les membres de l'entreprise : *« tous les gens qui sont recrutés ici sont tous des jeunes... des gens de la proximité qui habitent ici »* [Entretien 3, 00:25:58 — 00:26:21].

En ce qui concerne l'agilité organisationnelle de l'entreprise, le directeur souligne la nécessité d'innover et de s'adapter rapidement aux nouvelles conditions du marché, en particulier dans

le secteur des masques, où les changements sont constants : « *Dans le secteur des masques, tout change chaque deux semaines... on change beaucoup nos machines* » [Entretien 3, 00:32:09 — 00:32:22]. Il décrit également la nature non routinière de leur travail, qui leur permet d'être flexibles et adaptables dans la gestion de diverses tâches et urgences : « *tous les jours, il y a quelque chose de nouveau qui arrive, mon planning est plein de notes* » [Entretien 3, 00:35:59 — 00:36:10]. Son discours mis l'accent sur la bonne coordination interne : « *Absolument, pour le recrutement déjà des cadres, on a certaines normes qu'il faut respecter sinon ce n'est pas la penne [...] Merci à dieu, il y a une grande harmonie entre les gens et ils ont toutes les mêmes valeurs et viennent du même milieu, etc.* » [Entretien 3, 00:38:18 — 00:38:51].

Enfin, l'entreprise a pris des risques financiers importants pour poursuivre son projet, en affirmant que la réussite du projet est plus importante que l'aspect financier (verbatim : « *Franchement les risques financiers, nous, on les prend beaucoup, mais c'est parce qu'on a un projet que nous tien à cœur* » [Entretien 3, 00:42:40 — 00:42:51]. Elle a également recherché des financements externes par le biais de prêts bancaires et de projets soutenus par le gouvernement pour financer divers projets, démontrant ainsi sa capacité à obtenir des fonds en cas de besoin : « *On passe beaucoup par le financement externe, quand je dis financement externe c'est l'endettement à travers notre banque. On a fait ça pour tout [...] en tout cas, le groupe s'endette intelligemment [...] Le projet Cas2, on la fiancer par la caisse de gestion et avec la banque et avec le gouvernement aussi qui nous a offert un prêt dans les bonnes conditions. Alors on passe beaucoup par le financement externe. Pas forcément une bonne chose, c'est juste une décision à prendre au niveau de l'entreprise* » [Entretien 3, 00:57:15 — 00:59:51]. Dans l'ensemble, l'entreprise familiale a fait preuve d'une forte richesse socioémotionnelle et d'une grande agilité organisationnelle, mais elle est confrontée à des défis en matière de stabilité financière en raison de la volatilité de son secteur d'activité. La priorité accordée par l'entreprise au bien-être de ses employés et sa capacité d'adaptation aux changements du marché ont contribué à sa résilience face à la crise. Cependant, sa dépendance à l'égard de concurrents plus importants et les risques inhérents à son secteur d'activité pourraient avoir une incidence sur sa stabilité financière à l'avenir.

3.3. Discussion des résultats

Il est communément admis que les crises d'origine externe, comme la pandémie de Covid-19, constituent une menace majeure pour les entreprises familiales. La richesse financière et

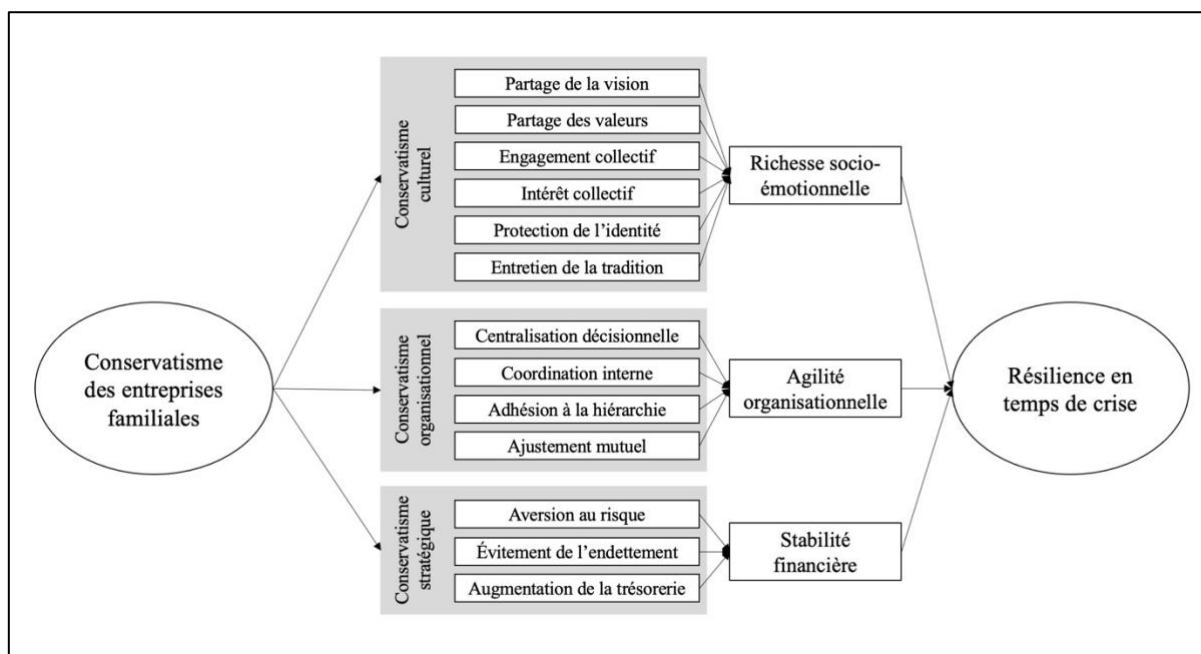
émotionnelle accumulée par la famille depuis la création de l'entreprise peut être mise en péril. Néanmoins, les entreprises familiales peuvent être mieux équipées pour maintenir leur orientation à long terme et résister aux pressions en faveur de gains à court terme en raison de l'importance qu'elles accordent à la préservation de la richesse socioémotionnelle. Cette notion est soutenue par des auteurs tels que Gómez-Mejía et al. (2007) et Salvato et al. (2020). Les deux entreprises familiales étudiées ont adopté des approches différentes pour faire face aux crises. L'une s'appuie sur la stabilité financière et l'adaptation aux changements externes, tandis que l'autre se concentre sur l'agilité organisationnelle et l'innovation. Cependant, les deux entreprises trouvent leur force de résilience dans leur richesse socioémotionnelle qui représente un noyau dur dans les deux stratégies.

Les entreprises familiales sont souvent en mesure de minimiser les effets des crises ou même de les transformer en opportunités entrepreneuriales. La cohésion forte de la famille d'entreprise et une certaine qualité de prise de décision et promptitude peuvent être inestimables en temps de crise. De plus, la conviction d'une famille dans sa capacité à trouver des solutions et des ressources pour faire face aux défis en tant que groupe peut être considérée comme un pilier de la résilience. Toutefois, il est important de noter que ces facteurs clés ne sont pas universels et peuvent varier selon les entreprises familiales.

Les entreprises familiales sont comparables aux *Dandelion children*, plus communément appelées pissenlits, qui sont réputées pour leur capacité à prospérer dans des environnements hostiles, notamment dans de petites fissures ou des espaces où les autres plantes éprouvent des difficultés à se développer. Cette même ténacité et résilience se reflètent dans les entreprises familiales que nous avons étudiées, qui ont démontré une remarquable capacité à surmonter les périodes difficiles et à en émerger plus renforcée. Les entreprises familiales ont la capacité de pousser dans n'importe quelle condition et leur faculté d'adaptation à des circonstances changeantes est un facteur déterminant pour leur réussite. En cas de crise, qu'il s'agisse d'un ralentissement économique ou de perturbations sectorielles, ces deux entreprises familiales disposent d'un avantage unique, leur aptitude à effectuer rapidement un pivotement de leurs stratégies et à s'adapter aux nouvelles conditions du marché. De plus, les entreprises familiales sont renommées pour leur orientation à long terme et leur engagement à l'égard de leurs communautés, de leurs employés et de leurs clients. Cette focalisation sur la durabilité et la croissance à long terme leur permet de faire face aux chocs à court terme et de s'en sortir plus fortes, mieux positionnée pour tirer parti des nouvelles occasions et capitaliser sur leurs forces existantes.

Il a été constaté que les entreprises familiales surpassent fréquemment leurs homologues non familiales en période de crise, telle que la crise financière mondiale de 2008. Ce phénomène, qui se révèle être très notable, s'explique par le fait que les entreprises familiales adoptent fréquemment une approche plus conservatrice en matière de leur gestion financière, ce qui leur confère la capacité de maintenir la stabilité durant les périodes de turbulence et de repartir avec une assise financière plus solide que jamais. Suite à notre analyse théorique approfondie, nous avons entrepris une tentative de modélisation qui retrace l'ensemble de notre démarche théorique tout en exposant l'essence même des relations que nous avons examinées lors de notre étude qualitative (voir la figure n°1).

Figure N°1 : Cadre d'analyse



Source : les auteurs.

Conclusion

Les crises peuvent prendre de nombreuses formes, qu'il s'agisse de changements économiques, politiques, technologiques ou environnementaux. Les entreprises qui sont capables de s'adapter rapidement à ces changements ont un avantage compétitif évident. La capacité de résilience est donc un élément clé de la survie et du succès des organisations dans un environnement en constante évolution. Il est essentiel de comprendre la capacité des organisations à résister et à surmonter les vicissitudes du marché. Les entreprises familiales, en raison de leurs liens familiaux et de leur structure de capital conservatrice, bénéficient d'un

avantage distinct par rapport à leurs homologues non familiales. Elles possèdent des valeurs qui fusionnent et consolident les relations familiales et professionnelles, ce qui crée une capacité de résilience inébranlable dans ces types d'entreprises.

Cet article a présenté un cadre conceptuel pour analyser la jonction entre le conservatisme et la résilience des entreprises familiales marocaines. À travers une étude qualitative exploratoire de deux entreprises familiales, nous avons identifié trois dimensions clés qui contribuent à leur résilience en période de crise.

Nos résultats ont révélé trois dimensions clés qui contribuent largement à enrichir le débat sur la capacité de résilience. Premièrement, la « *richesse socioémotionnelle* » des familles ou des fondateurs entraîne un plus grand attachement à l'entreprise par rapport aux autres types d'investisseurs. Cet investissement émotionnel se traduit souvent par une orientation à long terme vers le succès de l'entreprise, ce qui assure une stabilité en période de crise. Deuxièmement, l'« *agilité organisationnelle en temps de crise* » au sein des entreprises familiales sert à abrégé les circuits de décision, ce qui permet une réaction rapide en réponse à l'évolution tourmentée de l'environnement. Cette agilité est fortement amplifiée par la présence de membres de la famille dans des postes clés de direction. Enfin, la « *stabilité financière* » dans les entreprises familiales se traduit souvent par des niveaux plus élevés de prédictibilité basée sur une trésorerie élevée, une aversion au risque et un évitement de l'endettement. Cette stabilité leur permet d'assurer plus facilement un *cashflow* important en réponse aux conditions difficiles de marché. Ces résultats ont des implications importantes non seulement au niveau organisationnel, mais également pour l'économie au sens large, surtout au Maroc, où les entreprises familiales dominent. En effet, la principale limitation de cette étude réside dans le nombre restreint d'entreprises examinées. Pour de futures recherches, il serait pertinent d'adopter une approche méthodologique quantitative avec un échantillon plus conséquent afin de confirmer la pertinence du cadre d'analyse élaboré au cours de cette étude.

Dans l'ensemble, cette étude fournit des enseignements sur les mécanismes sous-jacents qui contribuent à la résilience des entreprises familiales. En comprenant les facteurs qui motivent le comportement conservateur dans ces entreprises, toutes les organisations peuvent adopter de meilleures pratiques et améliorer leur propre stabilité et leur succès à long terme. Cette recherche souligne la nécessité de poursuivre les travaux de recherche théoriques et empiriques sur la résilience des entreprises familiales dans différents contextes, ainsi que la

possibilité pour les décideurs politiques et les praticiens de tirer parti de ces résultats pour promouvoir la croissance et la stabilité économique.

RÉFÉRENCES

Allianz Trade (2022). *Energy crisis, interest rates Allianz Trade shock and untampered recession to trigger a wave of bankruptcies*.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 555–576. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (2), 173–182. <https://doi.org/10.1111/etap.12155>

Costa, J. (2022). Internationalization Strategies at a Crossroads: Family Business Market Diffusion in the Post-COVID Era. *Economies*, 10 (7), 170. <https://doi.org/10.3390/economies10070170>

Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family business review*, 22 (3), 199–215. <https://doi.org/10.1177/0894486509333424>

De Ciantis, D., et Lansberg, I. (2020). What family businesses need to adapt to a crisis. *Harvard Business Review*, Retrieved on, 17. <https://netfamilybusiness.com/wp-content/uploads/2020/05/What-Family-Businesses-Need-to-Adapt-to-a-Crisis.pdf>

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26 (1), 10–31. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43 (2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>

Eckey, M., et Memmel, S. (2022). Impact of COVID-19 on family business performance: evidence from listed companies in Germany. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2021-0143>

Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). *Strategy as simple rules*. Harvard Bus Pub.

EL HADRI, A. (2017). L'entreprise familiale est émotionnellement gouvernée: proposition d'une approche conceptuelle à trois cercles. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 1(3).

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52 (1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36 (6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>

Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41 (253), 251-266. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.251-266>

Korichi, S., et mdaghri, A. A. (2018). Entreprises familiales : De l'ombre vers la lumière. *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, (1).

Le Breton-Miller, I., et Miller, D. (2022). Family businesses under COVID-19: Inspiring models—Sometimes. *Journal of Family Business Strategy*, 13 (2), 100,452. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100452>

Le Breton—Miller, I., & Miller, D. (2015). The arts and family business: Linking family business resources and performance to industry characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (6), 1349–1370. <https://doi.org/10.1111/etap.12177>

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of corporate finance*, 13 (5), 829–858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>

Nidaazzi, H., et Hourmat Allah, H. (2019). The Impact of Conservatism on Family Firms External Growth Capacity: An Exploratory Study. *Global Journal of Management and Business Research*, 19 (A13), 1–10.

Perla, R. J. et Carifio, J. (2008). Can our conception of the nature of science be tentative without qualification?. *The Journal of Educational Thought (JET)/Revue de la Pensée Éducative*, 127-150. <https://www.jstor.org/stable/23767083>

Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, M. D., & Minichilli, A. (2020). Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14 (4), 594–615. <https://doi.org/10.1002/sej.1368>

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51 (1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Yin, R. K. (2003). *Design and methods. Case study research*, 3 (9.2).

Zahra, S. A., Labaki, R., Gawad, S. A., & Sciascia, S. (2014). Family firms and social innovation: Cultivating organizational embeddedness. *The Sage handbook of family business*, 442–459.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25 (2), 136–155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>